

資料

大学の授業は面白い（その2） —マーケティングへの招待—

柳 川 高 行

Material

A Live Lecture:

Magnetic Charm of the University Lecture (No.2)

Invitation to the Marketing

Takayuki Yanagawa

只今ご紹介頂きました柳川です。本日は「模擬授業」ということで、大学の授業とは一体どんなことが話されているのか、それを受験生の皆さんに少しお見せして、皆さんの進路選択に少しでもお役に立てば大変嬉しく思います。

それでは、お渡ししましたプリントに沿ってお話を始めさせて頂きたいと思います。

1. ユーミンとマーケティング

- ・ダンボ耳のユーミンが変装してファミレスに出現する
- ・なぜユーミンはテレビに出ないのか
- ・雑誌への集中露出は何のために

私は松任谷由実さん、結婚前は荒井由実さんと言って、私が大学院に入った時に「ひこうき雲」というアルバムでデビューした方ですが、「ユーミン」と呼ばれているシンガー・ソング・ライターが大好きです。「ひこうき雲」、「12月の雨」、「ベルベットイースター」、「中央フリーウェイ」、「卒業写真」など今でも口ずさむいい歌が一杯あるのですが、このユーミンさんを例にとって、マーケティングとはどんなことを内容としているのかをまず話してみましょう。

ユーミンさんは20年以上にも渡ってヒットを出し続けていますが、なぜ何年にも渡ってヒットを出し続けられたのか、30歳を過ぎても若い young 世代の好みや関心を十分知っていて、彼らの感受性に「ビビッと」訴える曲が書けたのかについて、有名なエピソードがありますのでご紹介しましょう。それは、ユーミンが夜な夜な変装してファミリーレストランに出かけ、ダンボ耳にして、ダンボというのはディズニー映画に出てくる耳の大きな子供のゾウのことですが、全身を耳にして、耳を澄ましてという意味なのですが、「若者の会話」を聴いて、若者の関心事を調べてから曲を作っているという

ものです。これはアルバムを作る前に、「若者の好みや関心」を調べ、彼らに受ける、つまり「共感」を得られる曲を狙って作ることを意味していて、マーケティングの用語では、消費者の好みを前もって調査してから商品を作る「市場調査」、「マーケット・リサーチ」に当たります。実際はユーミンさんは、ファミレスに出かけることはせず、若者の読んでいる雑誌、小説、と若者の視ているTV、映画を片端から見まくるのだそうですが、このエピソードのポイントは、良く売れるヒット商品を生み出す為には、その商品を作る前に、その商品を買う人が何を欲しがっているのかを調べることが必要だという普遍的真理が存在していることです。

ユーミンさんは、「**若者の教祖**」とまで言われていましたが、それが最も良く表れた曲が「**恋人がサンタクロース**」という曲だと私は思います。昔隣のおねえさんが本当は恋人がサンタクロースなんだよと教えてくれた、という歌詞がありますが、この曲がヒットした2～3年後から**日本のクリスマスにある大きな変化**が生まれました。若い男性が、ティファニーのオープンハートのペンダントとプレゼントを彼女に贈り、フランス料理店を予約し、東京ディズニーランドの夜景の見えるホテルで一晩クリスマスイブを彼女と過ごすことが猛烈に流行ったことがあります。私のゼミの卒業生で、中々ハンサムな田中君という学生は、一夏アルバイトをして、7月にはホテルを予約し、稼いだバイト代の全てをクリスマス・イベントに注ぎ込んでいました。三越のティファニーの売り場では、オープンハートが文字通り羽根が生えて飛ぶように売れて、買えなかった男の子達が店に「売り切れ証明書」を書いてくれるよう要求したという笑い話があるほどです。「アッシー君」や「ミツグ君」、「キープ君」、「本命君」などという言い方が流行り、女の子が「**女王様**」になったのですが、私はこの時つくづくとユーミンさんの「マーケット・リサーチ」の凄さに感心致しました。

ユーミンさんはテレビに出演しません。より正確に言うと、テレビやラジオに生出演して歌を歌うことは全くしません。実物のユーミンさんには、コンサートでしか会えませんし、そのコンサート会場も小さく、コンサートの

回数もそれ程多くはありません。私はコンサートに行ったことはありませんから正確ではありませんが、そのコンサートは舞台装置が凄くて大変お金がかかっているそうですから、コンサートは余り儲けは出ていないでしょう。普通の歌手はTVに沢山出演して、曲を歌って多くの人に良く知ってもらってファンを増やしヒットさせたいと考えますが、なぜユーミンさんは、そういう普通のやり方はしないのでしょうか。それは、意図的に、つまり、ある目的を持ってわざとTVには出ないで、消費者のみんなが聴きたいけれど聴けない状況を作り出して、欲しいという欲求を強めていくのです。たまごっちが欲しいのにお店には無いと、子供は一層たまごっちが欲しくてたまらなくなる。これを消費者がノドから手が出る位欲しがるので「ハングリーマーケット」と呼びます。「ハングリーマーケット」をわざと作り出していって「販売を促進強化する」のです。これがマーケティングの中で「sales promotion」と言われることの一例です。

ユーミンさんは、1年のある時期に、大体それは、アルバムが新しく発売される直前ですが、雑誌それも若者がよく読む雑誌を選んで、インタビュー記事や対談で集中的に登場しました。滅多に雑誌にも出ないユーミンさんですから、雑誌は喜んで彼女のことを載せました。一体なぜユーミンさんは雑誌に出まくるのでしょうか。それはニューアルバムの発売を皆んなに知ってもらいたいという、新商品の「広告宣伝 (advertising)」の為なのです。

これまでお話ししたことから明らかなように、ユーミンさんは日本の歌手の中で、マーケティングの本質を最も良く分かっていて実践している方です。それでは次に、マーケティングに関するいくつかのポイントをお話ししてみましょう。

資料1（1993年白鷗大学入学案内より）

経営戦略論

3年次 講義紹介 授業ルポ

「ユーミンがあんなに売れる理由を話しましょう」

「この曲を聴いてから講義を始めましょう」。講義が始まると思いきや、ラジカセから不意にユーミンの“ひこうき雲”が流れだした。大きな教室ではないため、後ろの席でもサウンドがきれいに聴きとれる。学生の興味が一点に注がれた。

1分間ちかく聴いた後で、先生は黒板に‘Yoming & Marketing’と書きだした。「今日はみなさんもよく知っているユーミンと、マーケティングの関係についてお話したいと思います。」独特の調子のある声で先生がそう言うと、学生の目はいちだんと輝きを増しはじめる。

「今聴いてもらった“ひこうき雲”は1973年のデビューアルバムのタイトルにもなっている曲です。このアルバムは23万枚売れました。そして10年後の“ボージャー”は107万枚、90年の“天国のドア”は日本で初めて200万枚を突破しました。なぜこんなに売れるのか、わかりますか。」

ユーミンの感性が優れているから、と直感的にひらめくが、そこにあるであろう論理には気付きにくい。

「たしかに感性が素晴らしいからということもありますが、マーケティングの上手さも大きな要因になっているのです。マーケティングにはいくつかの段階がありますが、市場調査と販売促進の2つを例にとってみましょう。市場調査とはこの場合、若者は何に関心があるのかを探ることであり、販売促進とは買いたいという欲求をいかに高まらせるかということです。市場調査の上手さについては、若者の教祖とまで称されている事実をみても明らかでしょう。販売促進の面では、TVに出ない、コンサート会場も小さい、舞台装置が凄い、チケットが手に入りにくいなど、意図的にハングリー・マーケットをつくりだしているのです。」

経営戦略の核となるマーケティング理論を鮮やかに解いてみせる柳川先生。

若者の関心のあるテーマを、わかりやすい言葉で説明してくれるため、学生たちはドンドン講義に引き込まれていく。この講義中、ユーミンの曲は3度もラジカセから流れた。紙面の都合上割愛したが、このあと少年ジャンプやセブン・イレブンの場合も話され、これらも非常におもしろくためになる講義だった。

2. マーケティングはなぜ生まれたのか

- ・需要過剰時代から供給過剰時代

（欲しい人 < 商品の数）へ

- ・売る為の科学的努力

market（消費者）+ ing（作り出す）

マーケティングと名付けられた企業活動は、第一次大戦後のアメリカに於いて新しく誕生してきました。企業の生産と販売の活動はそれよりもずっと以前から行なわれていましたが、なぜ、その時期にマーケティング活動が生まれたのでしょうか。

工場で機械類を使って「大量生産」が可能となり、「大量消費社会」が出現してきたことが大きな原因です。それ以前はまだまだ生産量が少なかったので作ったら売れた時代なのです。過剰需要の時代です。過剰需要と言いますけど、別に難しいことではないのです。かつて超人気だった、たまごっちのことを考えていただければけっこうです。欲しい人がいれば店頭に並べただけであっという間に売り切れてしまったのです。そういう時代は作れば売れるわけです。商品が足りなくて、欲しい人が10万人いて商品が7万個しかなければ当然奪い合いになるわけです。ところが、だんだんと工場の生産能力が高まってきてたまごちは今、中国で作っているという話ですが、今はどこでも買えるようになり、人気は急降下致しました。企業がわざと出さないということもやるのです。そういうのをハングリーマーケットと言います。

要するに飢えきって消費者が喉から手が出るほど欲しいように消費をわざとオーバーヒートさせていくようなやり方も企業はやります。過剰需要の時代、消費者がいっぱいいた時は、管理が良ければだいたい売れたんです。競争相手より安く作って出せばね。ところがだんだんと生産が増えていって過剰供給の時代になる。生産力がだんだん高まっていったくさんの商品が市場に溢れるようになった。ちょうど日本のビール市場あるいは小山でもコンビニエンスストアが何軒か潰れていますしホームセンターが2店ほど撤退していますから過剰店舗、オーバーストアの状態ですね。そういう過剰供給の時代がきますと、そこには当然激しい競争が行なわれてくるわけです。良い商品を作っても競争相手よりも相対的に安くて良い商品でなければ消費者は買ってくれない。絶えず商品というのは相対的な比較の中で評価されるわけです。比較をしていくわけです。全く他の商品とは無関係ではなくていつも僕達がある商品を買いたいと考える時には他の商品よりも安くて良いからという理由で買うわけです。当然他の商品の価格を参照価格として選択をしているわけです。ここには比較が働く、競争相手の商品と比較する。比べてより良いものを、お客さんの満足度の高いものを私達は購入していくわけです。

何もせずにいては商品は売れない時代となったわけです。そこに企業の商品を「**売る為の科学的努力**」が必要になる理由があります。marketingという言葉は、「現在進行形」ですから今日の前である動作や活動が生じていることを意味していて、それは market がある動きをしているわけです。この場合の market とは、抽象的・一般的な「市場」ではなく、ある具体的な企業の特定の商品を購入してくれる「**我が社のある商品の消費者**」を意味しています。marketing というのは、「**我が社のある商品の消費者**」を「**意識的に創造し続けていく活動**」を意味しています。少し専門的な言葉を使いますと、「**特定製品市場の開拓、維持、拡大活動**」だと言うことができます。

それでは次にマーケティング活動の中味を具体的に話していきましょう。

3. マーケティングの内容

3-1 市場調査 (market research)

消費者の欲しい物を調べる

標本、母集団

味噌汁の味見

ケース1 少年ジャンプと友情・努力・勝利

ケース2 サンリオとイチゴとスヌーピー

商品を作る前に消費者が何を欲しがっているのかを予め知ることができれば、「必ず売れる」商品が作れるはずだという考え方のもとに生まれたのが「マーケットリサーチ」です。調べなくてはいけない人が何万人も何十万人もいると調べる手間と時間とお金が大変です。そこで、全体の一部分を調べて全体の特質を予想しようという考え方が生まれました。それが「**標本調査論 (sampling theory)**」と言われる学問です。TVに「視聴率」と言われるものがあります。全国の家庭の何%がある番組を見ているのかを現わす数字ですが、あれを調べる機械は全国の僅か600家庭にしか置かれていません。600家庭で全国の何千万という家庭で何の番組を見ているのが正しく推計できることが、「数学」によって証明されたのです。

「標本調査論」の考え方を、皆さんの家でお母さんが味噌汁を作る時に小さなお皿に一部分を取って味見することを例にとって説明してみましょう。味噌汁の味見をするときには、そのごく一部を皿に取って舐めてみます。おナベの中の味噌汁全体を「**母集団**」と呼び、お皿に取った少量の味噌汁は「**標本**」とよべれます。この時味噌汁全部飲んで味見をすると、(これを「**全数調査**」と呼びます) 味噌汁は全部なくなってしまいますから、一部分だけ取り分けて味見をすることが必要になるのです。味見する味噌汁を小皿に取り分ける前に、おナベの味噌汁をお母さんはグルーリとかき回します。あれは全体を同じ味にする為に行なうのですが、ひとつの標本を取り出す前

に「**母集団を均質化する**」ことがとても大事なことです。ここで聴いておられる皆さんが、私の今日の話が面白かったかどうかを調べようとする場合、目の前の席の5～6人を調べるのでは駄目なのです。教室に入る皆さんに順に番号札を渡しておいて、私がノート型パソコンを持ってきて「乱数」を発生させて偶発的に選ぶことが必要なのです。

次に「マーケットリサーチ」を行なって実際に大成功した例を2つ挙げましょう。

現在は販売部数が半分近く減って、『少年マガジン』に追い抜かれてしまいましたが、最も良く売れていた時に毎週620万部発行という「お化け雑誌」がありました。『週刊少年ジャンプ』がそのマンガ雑誌なのですが、このジャンプが大成功した理由はいくつかあるのですが（その最大の理由は後で読者アンケートハガキのことで詳しく触れます）、そのひとつの理由は、ジャンプがこの種のマンガ週刊誌では初めて、「マーケットリサーチ」を行ない、小学校高学年と中学生の男子生徒の読みたいテーマが「**友情・努力・勝利**」であることを発見し、掲載される全てのマンガに共通に貫かれるメイン・テーマとしていったことが挙げられます。それまでマンガのテーマの選定は漫画家に任せた「**委託生産**」が主流だったマンガの世界に、テーマを予め決めた「**注文生産**」方式を導入して大成功したのが少年ジャンプなのです。友情・努力・勝利というテーマは、少年ジャンプ編集部の押し付けではなく、マーケット・リサーチによって発見された客観的価値観であるということが、この話のポイントなのです。読者の読みたいテーマを予め調べて売れるマンガを作ろうということは、極めて「当たり前」のことですが、その当り前のことに初めて気付いたのが、少年マガジン、少年サンデーに9年遅れて刊行された少年ジャンプだったのです。

私には幼稚園の年長組に通う娘がいて、サンリオの「**キティーちゃん**」という子猫の模摸（これをキャラクターと言いますが）が大好きなのです。もう20年も昔になりますが、7名の女子学生と一緒に東京のに五反田にあるサンリオの本社を訪れ、辻信太郎社長にインタビューさせて頂きました。ふた

付きのキティちゃん時計をして現れた辻社長の社長室は、メルヘンチックな女の子の部屋であり、乙女チックそのものでしたが、実は辻社長は、サンリオのファンが読む『イチゴ新聞』に「イチゴの王様のメッセージ」という文章を書いていました。問題は、なぜ「イチゴ」であって、「サクランボ」や「モモ」や「オレンジ」であってはいけないのかということです。実は、サンリオでは女の子が一番好きなのは、「イチゴ」であることをマーケット・リサーチで発見していたのです。だから「イチゴ新聞」であって「サクランボ新聞」でも「オレンジ新聞」でもないのです。

サンリオは、日本で初めて「グリーティングカード」という誕生日やクリスマスに贈り合う「カードビジネス」を始めた会社ですが、そのカードに犬のキャラクターとして、「スヌーピー」を使いました。なぜ「スヌーピー」なのか、これもオジさん達が汗にまみれながら全国の小学校で子供達に「どんな犬が好きか」とマーケット・リサーチをしたら、「白い犬」、「大きな犬」、「耳がたれている犬」という答えが返ってきたので、スヌーピーに決定したのだそうです。

皆さんも彼女をデートに誘う時に海の好きな女の子を山登りに連れていてはいけません。ブルーの好きな彼にイエローの手編みのセーターを贈ったのでは、折角の好意が伝わりません。マーケット・リサーチを必ずするようにしましょう。

3-2 広告宣伝 (advertising)

報知、説得、イメージの蓄積と好意 (good will)

ブランド防衛とブランドスイッチ

ケース1 キッコーマンはしょうゆをアメリカでどう売ったのか

私達は毎日テレビを見ていますが、そして日本人は無人島に1人で置き去りにされる時に1つだけ持って行くことが許されるとしたら何を持っていくか、という圧倒的多数がテレビを持っていくという程「テレビ好き」なの

ですが、資本主義社会とはありとあらゆる物がお金で取引きされる社会なのに、NHK以外の民放は全て「無料」でドラマや映画やニュースを見ることができます。ふと立ち止まって考えてみると実に「不思議」なことです。TVやラジオ以前の雑誌や新聞というメディアは、実は記事やノンフィクション、小説等がメインで、広告宣伝は傍役、添え物で、有料で私が「購入する」ものでした。TVやラジオになって初めて Audio Visual なメディアは、私企業の企業広告や製品広告がメインで、それを見てもらう為の消費者の eye catcher として番組を流し、それを「無料」で提供する（受像機という出力装置は買わなければなりません）ものとして出現したのです。ラジオとテレビの出現によって初めて、「**広告宣伝 (advertising)**」はいつも私達の家庭の中に入り込むようになりました。「私を買って下さい」という絶叫によって「**絶えず欲望を作り出されながら**」、生産量と消費量を不断に増加させていくという資本主義の純粋な姿が私達の眼前に毎日展開されるようになりました。私達は**広告宣伝の海の中に**浮かび漂う魚の群れとなりました。

「オー・プラス」という飲み物を私も飲んでみようと思ったのは、TVCMでそういう新製品が出たことを知ったからでした。このような広告宣伝の働きを「**報知機能**」、知らせる役割と言います。

私の妻がキシリトール入りのガムを買ってきて子供達に与えるようになりました。このように妻の購入するガムの種類が変わったのは、TVCMでキシリトール入りのガムは虫歯にならないというメッセージを流しているのに私の妻が「**説得**」されてガムの「**銘柄変更 (brand switch)**」をしたからです。広告宣伝の「**説得機能**」とは、消費者をその気にさせて購買行動を新しく喚起するか、brand switch を引き起こすことであります。ペプシ・コーラの宣伝は、コカ・コーラのファンにペプシ・コーラを飲んでもらうという brand switch を引き起こすことがその狙いですが、70万台以上という圧倒的な自動販売機の設置台数を武器に、国内で断トツのシェアを握っているコカ・コーラが繰り返し繰り返しTVCMを大量に流し続けるのは、自社製品

から brand switch が起きることを未然に防ごうとする「**銘柄防衛 (brand defense)**」をその狙いとしているからです。

さて広告宣伝の最大の狙いは、大量のCMを様々なマス・メディアで流し続けることにより、単に「知ってもらう」ことや「説得する」ことを超えて、企業と自社製品に対する「**強い信頼感**」や他社製品に比較してより多くの「**好意 (good will)**」を顧客の心の中に蓄積していくことです。資生堂、花王、パナソニック、ソニー、という社名は、「**ブランド (brand)**」と呼ばれ、消費者の購買行動を促進します。「柳川化粧品」の1万円のオーディオコロムや、T Y インターナショナル製テレビなど怖しくて普通の人は買わないでしょう。ルイ・ヴィトンやプラダのバッグは、そのブランド名の後光効果で、無名の企業のバッグの10倍位の値段を付けることが可能となっているのです。

たった一晩で、広告宣伝の報知機能を100%発揮させ、無名の商品からブランド化することに成功した有名な実例があります。それは、キッコーマンが「しょうゆ」をアメリカ人にも食べさせ、市場拡大を図った「国際化戦略」でのエピソードです。キッコーマンは、アメリカ人にしょうゆという調味料の存在を知らせる最善の方法がないだろうかと知恵を絞り、アメリカ人が最も関心を持つ「**大統領選挙の速報**」の出る1晩のTV CMに1年分の広告予算を投入して大成功したとされています。1晩たったらキッコーマンの名前は一躍有名になったとされています。広告予算の大量1点集中が大変成功した今では古典的な事例がキッコーマンの例なのです。

3-3 販売促進 (sales promotion)

クイズ、キャンペーン、試飲、試食

ケース1 ミニ四駆-改造、コロコロコミック、ジャパンカップ

それでは次に「**販売促進 (sales promotion)**」というマーケティングの一部分を構成する活動についてお話ししましょう。

私の家の近くに「ファミリーマート」と「ローソン」が十字路をはさんで向かい合っているのですが、ファミリーマートに行きますと、飲料についているシールを貼って郵送すると抽選で賞品が当たる「クイズの応募用ハガキ」がたくさん置いてあります。ローソンに行くと、総額1万円安くなるという「割引きクーポン券」の一綴りになった小冊子をくれます。クイズや割引きクーポン券は、販売促進の最も分かり易い例です。

今私が皆さんの前で話していますが、皆さんに今日大学から配付された青い表紙の「HAKUOH OPEN CAMPUS」というパンフレットの中には、lunch ticket、drink ticket、抽選券、願書・問題集無料引換券の4つの券が綴り込んであります。これが販売促進のツールです。

ジャスコやロブレなどの大型小売店に行きますと、ウィンナーや焼き肉、ビールやワインを試食や試飲させてくれますが、これも販売促進の身近で大変分かり易い例です。

販売促進というものは、一見したところ余り大した活動のように見えませんが、実はある企業の販売促進活動が、日本人の行動、大人や子供に一般的に見られる消費活動そのものを作り出し、「社会的に構造化された消費（socially structured consumption）」を作り出してくることがあるということを、具体的に例を挙げて述べてみましょう。

「婚約指輪は給料の3ヶ月分の宝石を贈る」ということは日本社会に強く定着した社会的慣行ですが、これは、デ・ビアスという外資系会社のキャンペーンが、日本人の若い婚約者達をマインド・コントロールした結果であります。日本は世界でも有数の宝石消費国しかもダイヤモンドの消費が多いのは一企業のキャンペーンの影響力が実に大きかったことを如実に示しています。現在デ・ビアス社は、「スウィート・テン・ダイヤモンド」という結婚10年記念に奥さんにダイヤモンドをプレゼントしましょうというキャンペーンを数年前から仕掛けていますが、「釣った魚にはエサをやらない」日本のお父さん達が果たしてそれに同調するかどうか、私は興味津々で眺めております。

日本のチョコレート消費の実に4割が、「バレンタインデー」に集中しています。家庭のみならず、学校や職場でもチョコレートが乱れ飛ぶという光景が展開されるのであります。「義理チョコ (must-gift chocolate)」などという実には「日本的」なものが登場してきます。これは大変面白い勉強の対象ですが、今日はこれには触れません。

たまごっちとポケモンとハイパー・ヨーヨーが流行る前に爆発的にヒットした商品に、静岡県の中堅企業である田宮模型が売っていた「ミニ四駆」という接着剤を使わないハメコミ式の「レーシングカーの組立てキット」がありました。我が家の小学3年生になる息子も1年生の時に「はまり」まして、トータルで50台くらい買ったと思います。ニューモデル発売の日（大体土曜日でしたが）には、私がロブレに開店前から並んで、小学生に混じって売りにダッシュしました。定価600円、実売価格480円で、実に手頃な reasonable な価格で、その割には実に作り易く、実際に走らせることのできる「超お買い得品」なのですが、実はそれだけでは済まないように田宮模型によってコントロールされています。子供達は1つのパッケージに入っている部品で車を完成させることだけでは決して満足しません。実は田宮模型は、実に多種多様な改造用部品を売り出しています。大抵の子供達は1台のミニ四駆のキットを買う時に、同時に沢山の「改造用部品」を購入します。うちの子供の場合1回に2千数百円になったと記憶しています。多様な改造用部品を組み合わせることによって、子供達は「世の中に1台しかない」、「私のミニ四駆」を造ることができるのであり、自らの創意工夫により「新しいミニ四駆」を「創り出す喜び」を味わうことができるのです。彼らの改造の為の参考書が小学館から出ている『コロコロコミック』という月刊の漫画雑誌で、そこに連載されているミニ四駆マンガに「新しい改造テクニック」が毎回公表されるのです。この漫画雑誌は、ミニ四駆の新製品の広告媒体の役割も持っています。田宮模型は『コロコロコミック』というメディアと組んで、子供達の「改造したいという欲求」に火を点け加熱するのです。メディアミックス型の販売促進活動だと言えるでしょう。

実は田宮模型の販売促進は、これだけでは終わらずに、もっと凄い仕掛けがあるのです。子供達は、「改造したいという欲求」、wantに加え、「改造しなければならないという欲求」mustを感じずにはいられないように田宮模型はコントロールしているのです。田宮模型は、「ジャパンカップ」という改造したミニ四駆のレースを開催し、「催事部」という社内組織が全国各地にレース設備を貸し付け各地で予選レースを開催します。子供達は、自分の「改造の成果」を「皆の知っている所で披露し」、「勝負に勝つ喜び」を求めて改造に熱中するのです。しかも、レースに参加できるミニ四駆は、100%田宮模型の部品を使っていなければなりません。

改造したいという欲求を加熱し、自己のオリジナルカーを造る「創造する喜び」を子供達に感じさせ、他人の改造カーと競争し、「勝利する喜び」を得る為に、100%自社改造部品を購入させていくメカニズムを作り出した田宮模型の販売促進は、本当によく考え抜かれていると、私は経営学を専門にしていながらも大変感心しています。以上が販売促進に関するお話でした。

3-4 販売後のマーケティング

クレーム、改善、ニューモデル

ケース1 セブン・イレブンのPOSシステム

ケース2 少年ジャンプの読者アンケートハガキ

販売後に消費者の苦情や感想を聴いて、より良い、消費者満足度がより高くなるという意味でのより良い商品へと「品質の継続的改善」に取り組み、改良されたモデルの売れ行きを高めようという思考と行動の型は、日本企業に多かれ少なかれ共通に見出される特色であり強みであります。

セブン・イレブンのPOSシステムによる「品揃えの終わることのない改善」と、少年ジャンプの読者アンケートハガキによる「人気マンガのみを載せていく」システムとは、それぞれ大変面白い話ですが、時間が無くなりましたのでお渡ししましたベネッセの『進研プレス'98』の記事を後でご覧下

さい。もっと詳しい話が知りたいという方は、本学法学部の『白鷗法学』第9号、1997年10月刊行に、『大学の授業は面白い』という私の講演が載っています（281～322ページ）のでご覧下さい。

資料2（進研プレス'98）

興味発見 おもしろ研究 探検ルポ

人気商品・サービスの“売れる” からくりとは？

白鷗大学 経営学部・経営戦略 柳川高行教授

セブン・イレブンや週刊少年ジャンプを素材にして、企業の営利的商品生産の原理・原則を明らかにしたり、過剰需要やハングリーマーケットの説明に、たまごっちを登場させたりと、若い学生が興味を持って経営学にアプローチできるように配慮した講義を実践されている教授がいる。ここにご登場いただく柳川高行教授がその人だ。

経営学は身近で面白い

私たちが“経営学”について学ぼうとすると、経営学の問題群ごとに専門用語と学説とを紹介することに主眼を置いた経営学入門や経営学総論といった書物に出会うことがある。これらの教本は、少々とっつきにくく、経営学の面白さを肌で感じられないことが多い。ここにご紹介する柳川高行教授は、そういう肩肘張った学習とは対局をなす「身近で」「なじみ」のある「体験を素材とした」講義をされている。

「経営学を学ぶことは、かしこまって講義を聞いたり、難解な本を読んだりするだけではないと思っています。学生は、企業内部で働いた経験を原則として持っていないので、机上の論理や知識ではなく、実感を伴った方が理解も早い。分かりやすいケース・スタディーを入口にすることで、ひとりでも多くの学生に経営学の現実分析の知的面白さを感じてもらえたら嬉しいですね」

コンビニとジャンプの共通点

「セブン・イレブンと週刊少年ジャンプは、大変よく似ています。その共

通項を分析・考察することで、商品やサービスがヒットする“からくり”が見えてきます」

セブン・イレブンも週刊少年ジャンプも身近なものだけに、お話に引き込まれてしまう。

「皆さんが普段行かれるセブン・イレブンは、スーパーやデパートを含めた小売業の中で最も利益の大きい会社です。1973年にコンビニエンスストアとして誕生したのですが、82年にPOSというコンピュータシステムを日本で初めて本格的に導入して、セブン・イレブンは劇的に変化しました。POSとは、レジで商品のバーコードを読み取るお馴染みやつです。私たちが商品を買うと、その商品名、個数、買った時間に加え、購入者の性別や年齢層などもPOSとしてチェーン本部のホストコンピュータにリアルタイムで入力されます。ストックされたそれらの情報は、オペレーショナル・フィールド・カウンセラー（OFC）と呼ばれる店舗経営指導員によって分析され、品揃えなどについて店側にアドバイスされる。売れ筋商品と死に筋商品を明らかにしたうえで、前者の入荷量を設定し、後者に入れ替わる商品を検討するのです。売れる商品を売れる量だけ、売れるときに店に置く。つまり、利用者にとっては“欲しいモノが欲しいだけ、いつもある”という店に学習によって進化していくことになるんです」

柳川教授の講義は、教授自身が取材・調査したデータを基に独自に理論を構築されたものだから、説得力とリアリティがある。

「週刊少年ジャンプも、同じようなシステムをもったメディアです。ジャンプには毎号、読者プレゼント応募を兼ねたアンケートハガキが付いていて、面白かったマンガを上から3つあげてくださいと質問します。それを集計して偏差値化し、セブン・イレブンの死に筋商品選定と同様に、不人気マンガを切り捨てるためのデータとして利用するのです。さらに、読者には、どんなテーマのマンガが読みたいのかを問いかけます。その結果、“友情・努力・勝利”というキーワードが発見されたのですが、連載するすべてのマンガがこのテーマで描かれ、死に筋マンガが徹底的に排除されることになります。

セブン・イレブンのOFCと同じように、人気マンガになるための方法論を担当編集者が専属コーチとして指導するというわけです」

しかし、と柳川教授は続けられる。

「しかしながら、企業行動に絶対はありません。少年ジャンプ神話も最近崩壊し、部数も半減、少年マガジンに追い抜かれました。マガジンがより進んだ“からくり”を作り出したからです」

このようにして、柳川教授は分かりやすく企業の営利的商品生産の原理・原則を解きあかしてくれる。先生が扱われたテーマはほかに、任天堂やソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）のテレビゲーム、カラオケなどいずれも興味深い。経営学を修めたいと考えている人はもちろん、あまり関心のなかった人でも、講義を受けてみたくなるような魅力にあふれている。

補論 岡本真夜（TOMORROW）

「涙の数だけ強くなれる」には何と何が必要か

私は岡本真夜さんの TOMORROW という歌が大好きなのですが、その歌詞に「涙の数だけ強くなれるよ。アスファルトに咲く花のように」、「明日は来るよ君のために」という魅力的な歌詞があり、聞く度にとても勇気づけられます。この歌詞は実に深い人生の真実を含んでいると私は考えています。「涙の数」と「強くなれる」ことの間には、経営学の立場から見て特に重要な2つの活動が、「媒介変数」として入っています。それは、「涙をこぼす」原因となっていることの正体を見極め、その原因を直視するという「問題直視（confrontation）」と、その原因を取り除く為に自分を変えていく「改善活動（improvement）」を通しての「自己革新（self renewalization）」であります。

そのことをまず皆さんに身近な「受験生活」を素材にしてお話ししようと思います。今この男子生徒の方が数学は苦手で模試で50点しか取れなかった

としましょう。「50点しか取れなかったよ。まっ、いいか。」で終わってしまえば、少しも強くなれずに又同じことで涙をこぼすことになるでしょう。同じことで泣かない為には、間違えた50点分の問題について、①なぜ間違えたのか、自分の能力不足の部分（計算ミス、練習不足、基礎から分らないのか）を直視し、②必要な知識を確実なものにする勉強をし、③練習問題を沢山解き二度と同じ間違いをしないように欠点を改善して自分の能力を変えていくことが必要不可欠でしょう。欠点をシラミ潰しにしていくことは、泣かない為の基本的ルールであります。

次に今ここでお話しています柳川が若かった教師になりたての頃の例をお話ししましょう。私は丸3年位、自分の講義を全てテープに録音して、講義の後に聞き直して、自分の話しの内容と話し方の欠点を必死に直すことを致しました。テープを聞く度に、その余りの下手さ加減に気が滅入ったものです。髪の毛をかきむしりコーヒーをブラックで流し込む日々が続きました。講義終了少し前に学生にその日の講義の感想を言ってもらい、その日の話で分かりにくかったことを聞いて、なぜそうなのか、どこをどう直したら分かり易くなるのかを一所懸命に努力しました。私は若い頃から涙の数だけ強くなれるように生きてきたのだと振り返って今そう思います。

ホンダ自動車を創った名経営者、**本田宗一郎さん**が、若い社員に向かって、「人生にはおいて失敗を恐れてはいけない。失敗はしてもよい。だが、**二度も同じ原因で失敗しないようにしなければいけない**。これが肝心な点だよ。」と語っています。（『本田宗一郎からの手紙』、片山 修編、1998年、文春文庫、24～25ページ。）。これは本田宗一郎流の「涙の数だけ強くなれる」為のキーポイントの説明です。

将棋と囲碁の世界に「**敗局厳師**」という格言があります。その世界では、勝った勝負よりも負けた勝負の方がその後の勝負にとり重要で、「なぜ負けたのか」をよく考え抜くことが強くなっていく為に必要不可欠だというように考えられているのです。

4. 結びに代えて

今日お話しして参りましたことだけで、大学の講義が大変面白いということをご皆さんに感じ取っていただけましたかどうか、私自身不安が一杯でございますが、大学の勉強というのはどこの大学でも同じ話がなされている訳では決してございません。今日の私のお話は made by Yanagawa でオリジナルな私にしか話せない話です。今日のお話しの全体をまとめ上げるのに1週間ほどかかっていますから、準備するのは大変ですが、世の中にたった1つしかない one-and-only story を作って話すことは、大変面白くて胸がワクワクすることなのです。中年のさえないオッサンですが、私は毎日新しいことを勉強して、いつもいろんなことを頭の中で考えていて、「飽きる」ということがありません。Wカップのサッカーよりも、ゴルフや野球や、カラオケや酒を飲むことよりも勉強することはとても楽しいことです。

受験生の皆さんは、入学試験問題という「**他人から与えられた問題**」の「**唯一の正解**」を「**最もスピーディー**」に導き出すことに努力を集中しておられます。大学という所は、「**自分の知りたいこと**」の、「**多様な正解と思われるもの**」を、「**じっくりと考え抜いて**」導き出していく所であります。私は「**知的ミーハー**」であり、「**知的プレイボーイ**」なのです。「やまいだれ」の「**痴的**」では無いことにご注意ください。

大学では、私はこう思いますということを、経営学の理論とか概念という専門用語を使いながら、**自分で組み立てていく**わけです。teacher と professor はどう違うのかというと、teacher は established knowledge だけを教え、問題があり、正解が必ずあり、しかもそれは一つしかない。ということをお教えるのが teacher です。professor というのは、いくつも解答がありそうな、場合によっては解答が無いかもしれない、そのような問題をたてて、一緒に考えいく人です。profess というのは、信仰を告白するという意味があります。信仰とは、私が信ずるものです。**私が正しいと思う事**を今日皆さんにお話したわけです。10年たったら間違っていたと言われるかもしれませんが、勇気をふりしぼって話をするのが professor の責任だと感じて

おります。大学の授業というのは、**分析的**で面白さに満ちていることがお分かり頂ければ今日の話は半ば成功したと言ってもよろしいと思います。

皆さんが希望の大学に合格されて、楽しいそして充実した大学生活を送られますことを心よりお祈りしております。私の今日のお話全体が実はマーケティングの生きた実例なのです。私の話は、他大学を本命としている受験生に白鷗大学も是非受けてみたい、入学してもいいかなと、brand switch を起こすことと、白鷗大学に入りたいと思っている方に、やっぱり白鷗大学へ入ろうという確信を強化させる brand defense を狙いとしたものです。私の今日の話しを聞いて、白鷗大学を受けてみたいという考えを持たれた受験生が1人でも2人でも増えることは大変嬉しく思いますが、それ以上に皆さん全員が本命の志望大学に合格されますことを心の底から願っています。**入りたい大学に入る方が happy な気持ちになれて勉強する意欲もどんどん沸いてくると**思います。**本当に好きな人と結婚する方が、「このへんで手を打とう」結婚よりもずっと幸せになる可能性が高い**と思います。大学卒業後に入る会社も、**入りたい会社ややりたい職業**に就ける方が幸せになり易いと思います。良い結婚をする為にも、良い就職をする為にも、大学へ入ったら是非しっかり勉強して欲しいと思います。大学には色々な誘惑が待ち構えていて、勉強をコツコツと続けていくのは大変困難な環境でもあります。受験勉強は、入試突破の為の勉強で後々余り役に立たない勉強ですが、それに比べ大学での勉強は、会社の入社試験を突破するためだけではなく、**生きていく上での「力強い味方」**です。是非誘惑に負けること無く力一杯勉強し、実り豊かな大学生活をお送りください。長時間話を聞いて頂きまして誠に有難うございました。

柳 川 高 行

資料3 配付資料（レジュメ）

大学の授業は面白い！

——マーケティングへの招待——

白鷗大学経営学部

教授 柳川高行

1. ユーミンとマーケティング

- ・ダンボ耳のユーミンが変装してファミレスに出現する。
- ・なぜユーミンはテレビに出ないのか。
- ・雑誌への集中露出は何のために。

2. マーケティングはなぜ生まれたのか。

- ・需要過剰時代から供給過剰時代
（欲しい人 < 商品の数）へ
- ・売る為の科学的努力
market（消費者）+ ing（作り出す）

3. マーケティングの内容

3-1 市場調査（market research）

消費者の欲しい物を調べる

標本、母集団

味噌汁の味見

ケース1 少年ジャンプと友情・努力・勝利

ケース2 サンリオとイチゴとスヌーピー

3-2 広告宣伝（advertising）

報知、説得、イメージの蓄積と好意（good will）

ブランド防衛とブランドスイッチ

ケース1 キックコマンはしょうゆをアメリカでどう売ったのか。

3-3 販売促進 (sales promotion)

クイズ、キャンペーン、試飲、試食

ケース1 ミニ四駆-改造、コロコロコミック、ジャパンカップ

3-4 販売後のマーケティング

クレーム、改善、ニューモデル

ケース1 セブン・イレブンのPOSシステム

ケース2 少年ジャンプの読者アンケートハガキ

補論 岡本真夜 (tomorrow)

「涙の数だけ強くなれる」には何と何が必要か。

（付記） 本講演は1998年7月19日（日曜日）に行なわれた白鷗大学経営学部・法学部、短期大学部の受験生対象のオープンキャンパス（大学・短大見学会）に「模擬授業」という名称で行なわれた筆者の講演「大学の授業は面白い——マーケティングへの招待——」をテープ起こしして、冗長な表現や間投句を省き、明白な言い間違いのみを修正し、ほぼ講演通りまとめたものである。

今回は約1ヶ月前前に総務課の矢島さんから依頼されていたので2つの話を準備しておくことができた。取っ付きの良い方の話ということで今回はマーケティングを取り上げた。最後まで約50名位の受験生が話を聞いて下さった。

会場で事務的な作業を行なって下さったばかりでなく、講演まで聞いて下さった事務局教務課の多田氏と、総務課の大塚さんに、この場をお借りして深謝致します。また、このような機会をお与え下さった総務課矢島さんにも心より感謝申し上げます。

（1998年7月21日・本学経営学部教授）